

奔驰品牌汽车经销商岗位胜任力模型研究-以 QZMX 公司为例

罗思宜

指导教师：林晓松助理教授

厦门大学

学校编码：10384

学号：17920111150840



分类号\_\_\_\_密级\_\_\_\_

UDC\_\_\_\_

厦门大学

硕士学位论文

奔驰品牌汽车经销商岗位胜任力模型研究

-以 QZMX 公司为例

Research on Competency Model of QZMX Company as a  
Mercedes Benz Dealer

罗思宜

指导教师姓名：林晓松 助理教授

专业名称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2014 年 4 月

论文答辩时间：2014 年 月

学位授予日期：2014 年 月

答辩委员会主席：\_\_\_\_\_

评 阅 人：\_\_\_\_\_

2014 年 4 月



## 厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为( )课题(组)的研究成果,获得( )课题(组)经费或实验室的资助,在( )实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日



## 厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（        ）1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，  
于     年     月     日解密，解密后适用上述授权。

（        ）2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年     月     日



## 摘 要

胜任力模型是目前普遍用于人力资源管理中的一种有效工具。通过胜任力模型的构建，使人力资源中招聘、培训、薪酬、绩效、人员规划等模块管理得到统一。

QZMX公司在2007年开始运用该胜任力模型，在这个过程中，人力资源部门产生了一些困惑：为什么使用该模型招聘的人员在入职后的表现并不像他/她的胜任力模型所展现出来的那么理想呢？为什么针对其胜任力模型进行培训，员工的能力水平的提高却不能完全尽如人意呢？在经过多次总结后，人力资源部门终于发现了问题所在——运用该胜任力模型对人员的测评会产生一定的误差，而误差将伴随着我们运用整套胜任力模型工具进行其他的人力资源活动。人力资源部门开始进行了新的基于公司特点的岗位胜任力模型研究。

本文便是基于该事件，展开的针对QZMX公司的岗位胜任力模型研究。我将通过梳理现有的胜任力模型理论，借鉴前人在进行胜任力模型构建过程中运用的方式方法，来进行新的胜任力模型的研究。同时，原有胜任力模型缺陷，对于构建新的模型将有很大的参考作用。通过原有胜任力模型分析，找出其改进方案，并将此方案一并运用于新的胜任力模型的研究，以构建符合目前公司特点的岗位胜任力模型，以满足目前人力资源管理的需求。

**关键词：**胜任力模型；胜任力；模型构建

## Abstract

Competency model is an effective tool used in human resource management which unifies the recruitment, training, performance appraisal, compensation and human resource planning.

However, in the current human resource management of many Chinese enterprises, competency model utilization is still in the primary stage. QZMX Company has used competency model since 2007.

In the process of using this competency model, the HR department found in the performance and further training of those employees based on the assessment of competency model cannot be as satisfactory as them supposed to be. After further study, the HR department found the answer—— the discrepancy of personnel assessment utilization based on this version of competency model would affect other human resource management. The HR department began to study the new competency model in consideration of company background.

This paper is the research on the new competency model of QZMX Company based on the situations discussed above. According to the current competency model theory, we want to find the appropriate method in building the new competency model. In addition, the analysis of the defects in the original competency model brings us the view of the improvement of new competency model which correspond with current company and the need of the human resource management.

**Key words :** Competency Model; Competency; Model Building



## 目 录

第 1 章 导论	1
1.1 研究目的与意义	1
1.2 研究思路及内容	3
第 2 章 相关理论基础及综述	5
2.1 理论研究基础	5
2.2 胜任力模型发展概述	7
2.3 胜任力模型的构建方法	8
2.4 胜任力模型在人力资源管理中的应用	10
第 3 章 现有胜任力模型缺陷研究	14
3.1 现有胜任力模型的应用状况	14
3.2 现有胜任力模型缺陷相关原因分析	16
3.3 现有数据分析	25
第 4 章 新的胜任力模型的构建	51
4.1 胜任力模型的构建	51
4.2 相关性检验	65
第 5 章 全文总结	69
5.1 研究结论	69
5.2 实践应用的不足之处及未来的改进方向	70
参考文献	71
致 谢	73

## Content

<b>Chapter 1 Introduction</b>	<b>1</b>
Section 1 Research Purpose and Significance	1
Section 2 Research Content and Structure of the Framework	3
<b>Chapter 2 Literature Review</b>	<b>4</b>
Section 1 Theory of Competency Model	4
Section 2 Development of Competency Model	6
Section 3 Method of Building Competency Model	8
Section 4 Application of Competency Model in Human Resource	10
<b>Chapter 3 Research of Discrepancy in Current Competency Model</b>	<b>13</b>
Section 1 Application Status of Current Competency Model	13
Section 2 Analysis of Causes of Discrepancy in Current Competency Model	15
Section 3 Current Data Analysis	24
<b>Chapter 4 Building of New Competency Model</b>	<b>51</b>
Section 1 Building of New Competency Model	51
Section 2 Correlation Analysis	65
<b>Chapter 5 Summary</b>	<b>69</b>
Section 1 Study Conclusion	69
Section 2 Application Deficiencies and Further Improvement	70
<b>Reference Document</b>	<b>71</b>
<b>Acknowledgement</b>	<b>73</b>

## 第 1 章 导论

在近几年的经济发展中，汽车行业日益崛起，成为拉动经济增长的重要力量。从 2002 年开始，汽车行业开始进入爆发式的增长阶段，各类自主品牌及合资品牌在一时间蓬勃发展。目前，包括经销商在内的汽车制造商、汽车销渠道商，都在这个期间发挥着重要的作用。至 2011 年开始，汽车行业进入平稳发展阶段。与此同时，各汽车品牌纷纷进入新一轮圈地争夺战，经销商网络发展速度进一步提高，越来越多的汽车经销集团加入汽车品牌及汽车经营区域的争夺战中。

梅赛德斯-奔驰品牌，从 1985 年开始关注中国市场，期间一直以香港为其中国进程化基地，逐步拓展网络建设。进入新世纪，为了发展中国内地市场，2006 年将中国总部迁至北京，大力发展经销商网络，并于 2006 年，在北京与北京汽车合作，建立中国组装线，进行梅赛德斯-奔驰国产化生产，以进一步满足中国市场需求。从 2006 年开始，中国的梅赛德斯-奔驰发展经历了将近 6 年的井喷式发展，从最初的全国范围内几十家经销商，扩展成几百家规模各异的经销商网络布局，以一线城市为基础，深耕二三线城市，并在发达的东部地区形成密集的经销商网络群。从 2011 年开始，以每年新增近 100 家经销商的速度扩张其网络，以减少同宝马、奥迪等竞争品牌的经销商数量差距，在三线城市进一步扩展网络，并进入四线城市，以加大梅赛德斯-奔驰品牌的市场占有率。

本文中所研究的 QZMX 公司，属于奔驰授权经销商之一，该经销商成立于 2005 年，经历了从 2006 年开始的井喷时期及 2012 年开始的竞争发展阶段。该经销商在发展中逐步变换着自己的步伐，以适应着汽车行业及奔驰品牌的发展阶段。本文主要通过奔驰经销商在此发展阶段所出现的人力资源问题，进行讨论。主要的研究方向旨在构建适合该经销商在汽车行业现阶段环境下的人才发掘及发展渠道。

### 1.1 研究目的与意义

在企业人力资源管理发展的进程中，人力资源的角色经历了诸多的变化。

最初，人力资源仅作为企业的辅助职能部门存在，主要负责人员的流动管理。但是，从九十年代开始，人力资源管理的角色逐步转变，从职能部门变为公司的战略合作伙伴，在这转变过程中，人力资源在公司的管理中发挥着越来越重要的作用，同时，其承担的责任也进一步加剧。从招聘、薪酬、绩效考评转变成人力资本的培养。在这一过程中，要求的是对人力资源进行综合的评估与开发，以适应企业日新月异的发展对于人才的需求。

在目前的经销商人力资源管理过程中，一直无法系统性地考虑人力资源的各个模块，进行统一管理，造成各个模块的工作相互脱节，无法形成一定的管理体系，以服务人才管理的各个方面，因而公司的人力资源战略不能得到很好的贯彻和执行。

在 20 世纪 50 年代，麦克利兰教授在为美国国务院邀请下，参与设计外交官选拔方案。由此，奠定了胜任力模型的一些关键性的理论。麦克利兰教授在 1973 年提出了胜任力模型的概念。根据冰山理论，胜任力模型揭示了潜藏于冰山之下的人的潜在素质，而潜在的素质正是其完成高绩效的前提和保障。

胜任力模型正是解决该问题的一个突破口，它将人力资源的各个模块统一到人员的胜任力素质上来，通过胜任力素质的评估，找出适合公司发展的人才，并根据其评估情况进行针对性的培养与保留，人力资源管理的有效性将大大加强，有助于人力资源管理的统一。

在梅赛德斯-奔驰经销商的人力资源管理中，人力资源越来越成为公司战略决策的重要组成部分，通过胜任力模型，将企业的招聘、薪酬、绩效及培训结合起来，将会是公司人力资源管理的一个突破口。而 QZMX 公司一直以来所使用的胜任力模型在实践过程中出现了一些重要问题，比如：运用该胜任力模型对人员的测评会产生一定的误差，而误差将伴随着我们运用整套胜任力模型工具进行其他的人力资源活动。因此，一套适合奔驰经销商自身特点的人力资源胜任力模型的建设，势在必行。

本文将基于胜任力模型对于人力资源的作用进行拓展，着重进行经销商各岗位的胜任力模型构建研究。首先，将通过对于胜任力理论的研究，采用编码分析的方法以构建相关的胜任力模型。同时，也将通过对各岗位进行工作岗位分析，对构建的胜任力模型进行进一步的优化，以适应现实中奔驰经销商自身

的发展特点和企业文化，更适合公司对于人力资源胜任力模型管理的需求。进而找出在构建的胜任力模型中对于人员绩效产生显著作用的维度和相互的关联性，以进一步确定各维度对胜任力模型构成的影响因素大小，构建符合实际需求的胜任力素质模型。

## 1.2 研究思路及内容

本文主要的研究思路如下：

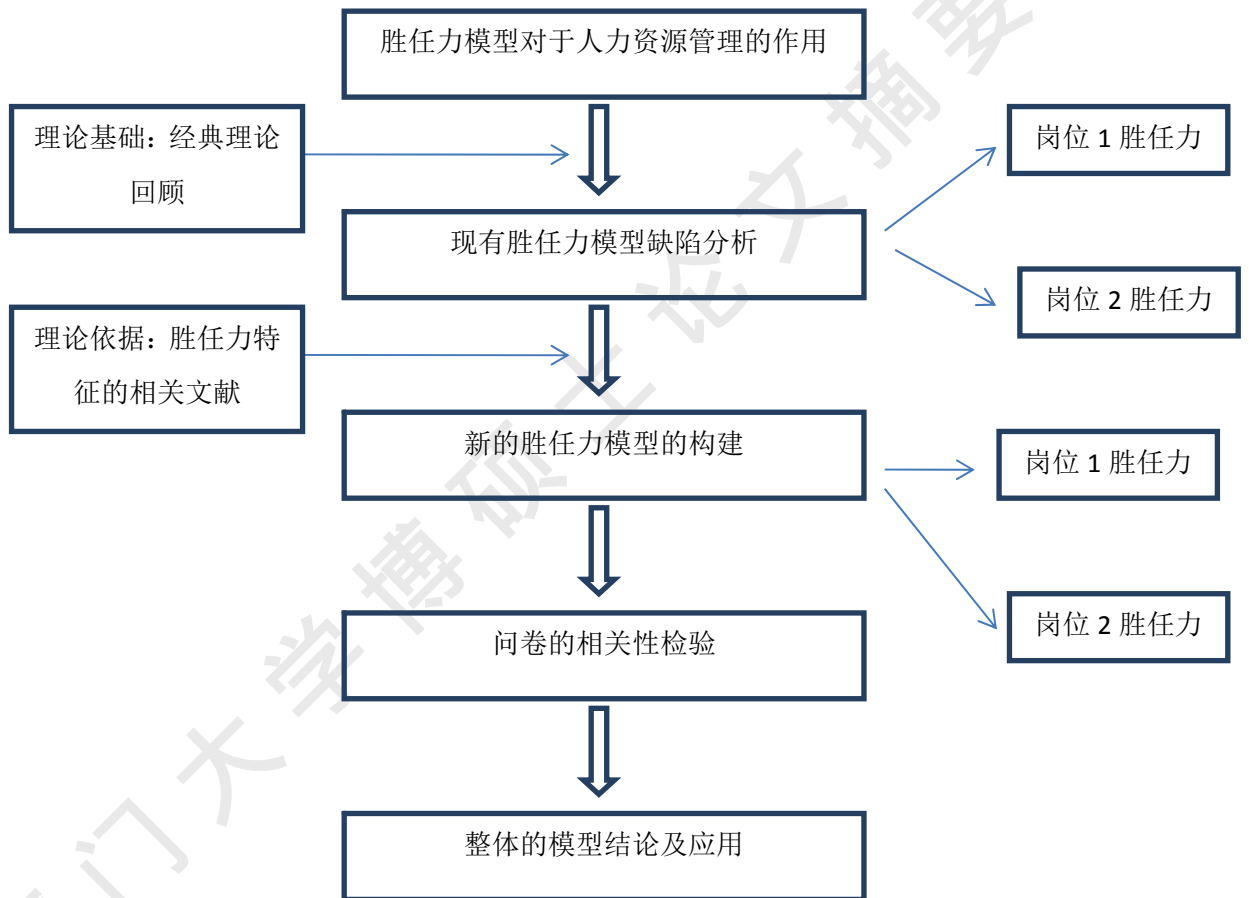


图 1-1：本文研究思路

本文主要基于胜任力模型的视角，研究如何进行人力资源管理中各个模块的统一。通过各种经典理论的回顾，来了解胜任力模型的发展情况及对于人力资源管理的作用。我们主要集中于对于现有公司胜任力模型的研究，通过定性分析及定量分析两种途径，找出对于目前胜任力模型实践中，影响其在公司人力资源管理无法得到很好运用的原因所在，通过原因的分析，结合公司实际及

近期胜任力模型的发展，来改善胜任力模型，最终目的在于通过实现胜任力模型在公司的应用，来提高人力资源管理的效率及统一性，使公司的人力资源管理满足公司战略的发展需求。

厦门大学博硕士论文摘要库

## 第2章 相关理论基础及综述

本章基于相关的理论研究基础,综合目前胜任力模型研究的现状、研究结果以及其发展方向,对胜任力模型的构建进行一定的理论基础研究。其将为胜任力模型的构建提供重要的理论依据。

### 2.1 理论研究基础

胜任力及影响因素的研究基于大量的管理学经典理论,主要包括以下几个方面的理论框架:

第一,人性假设理论分析了人性的本质,是分析胜任力模型理论的前提。

人性假设理论即 X 理论及 Y 理论。其主要内容是:

在 X 理论的指导下,必然会形成严格控制的管理方式,以金钱作为激励人们努力工作的主要手段,以权力或控制体系来保护组织本身和引导员工。以 Y 理论为指导,管理者的重要任务是创造一个使人得以发挥才能的工作环境,发挥出员工的潜力,使员工在完成组织目标的同时也达到个人目标;对人的激励也主要是基于工作本身的内在激励,让员工担当具有挑战性的工作,满足其自我实现的需要。雇员天生勤奋,能够自我约束,勇于承担责任,具有创造能力,有高层次的需求。

表 2-1: X 理论及 Y 理论对比

传统观点(X 理论):	新观点(Y 理论):
大多数人生性都是懒惰的,他们尽可能地逃避工作。 大多数人都缺乏进取心和责任心,不愿对人和事负责,没有什么雄心壮志,不喜欢负责任,宁可被领导。 大多数人都是以个人为中心,这会导致个人目标与组织目标相矛盾,为了达到组织目标必须依靠外力严加管制。 大多数人都缺乏理智,不能克制自己,易受别人影响。 大多数人都欺软怕硬,习惯于保守,反对变革,安于现状,为此,必须对他们进行惩罚,以迫使他们服从指挥。 大多数人工作的目的都是为了满足物质和安全需要。 人工作是为了钱,是为了满足基本的生理需要和安全需要,他们将选择在经济上获利最大的事去做。 只有少数人能克制自己,这部分人应该承担起管理的责任。	一般人并不是天生就不喜欢工作,大多数人员视工作如休息、娱乐一般自然。工作到底是一种满足还是一种处罚,要视环境而定。 大多数人愿意对工作、对他人负责,人们愿意实行自我管理和自我控制来完成应当完成的目标。 人具有自我指导和自我表现控制的愿望。 一般人在适当条件下,不仅学会了接受职责,还学会了谋取职责。 所谓的承诺与达到目标后获得的报酬是直接相关的,它是达成目标的报酬函数。 人具有独创性,每个人的思维都具有其独特的合理性,但是在现代工作生活的条件下,一般人的智慧潜能只是部分地得到了发挥。

胜任力模型构建涉及对于人自身的认识，要确立岗位人员的模型，首先需要弄清人的本质。人性的假设对于决定管理人员的工作方式极为重要。各种管理人员以他们对人的性质和行为的假设为依据，可用不同的方式来组织、控制和激励人们。

第二，需求理论分析了个体行为的动机。马斯洛需求层次理论，亦称“基本需求层次理论”，是行为科学的理论之一，由美国心理学家亚伯拉罕·马斯洛于 1943 年在《人类激励理论》论文中所提出，常被现代企业应用到员工激励方法当中。

马斯洛理论把需求分成生理需求、安全需求、爱和归属感（亦称为社交需求）、尊重、和自我实现五类，依次由较低层次到较高层次排列。在自我实现需求之后，还有自我超越需求，但通常不作为马斯洛需求层次理论中必要的层次，大多数会将自我超越合并至自我实现需求当中。

马斯洛需求层次理论对于研究胜任力模型中岗位员工的动机，提供了有效的理论依据。

第三，期望理论分析了个体行为的目的。期望理论又称作“效价-手段-期望理论”，是管理心理学与行为科学的一种理论。这个理论可以公式表示为：激励力量=期望值×效价，是由北美著名心理学家和行为科学家维克托·弗鲁姆（Victor H. Vroom）于 1964 年在《工作与激励》中提出来的激励理论。期望理论是以三个因素反映需要与目标之间的关系，要激励员工，就必须让员工明确：（1）工作能提供给他们真正需要的东西；（2）他们欲求的东西是和绩效联系在一起的；（3）只要努力工作就能提高他们的绩效。

在这个公式中，激励力量指调动个人积极性，激发人内部潜力的强度；期望值是根据个人的经验判断达到目标的把握程度；效价则是所能达到的目标对满足个人需要的价值。这个理论的公式说明：人的积极性被调动的大小取决于期望值与效价的乘积。也就是说，一个人对目标的把握越大，估计达到目标的概率越高，激发起的动力越强烈，积极性也就越大，在领导与管理工作中，运用期望理论于调动下属的积极性是有一定意义的。



Degree papers are in the “[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)”. Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to [etd@xmu.edu.cn](mailto:etd@xmu.edu.cn) for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库